

書評 大塚学校経営研究会25周年記念出版『現代学校経営論』

著者	岡東 壽隆
雑誌名	学校経営研究
巻	27
ページ	69-78
発行年	2002-04-01
その他のタイトル	III Book Review Otsuka Society for the Study of School Administration ed. “Gendai Gakkokeieiron”
URL	http://hdl.handle.net/2241/00125737

Ⅲ 書評

大塚学校経営研究会 25 周年記念出版『現代学校経営論』

広島大学 岡 東 壽 隆

1. 羨望

広島大学の「教育経営学研究室」は、昭和 30 年代の半ばに産声をあげたが、これは日本で最初の小講座と理解する。筆者の恩師は、教授も助教授も社会教育学を専門としていた。このことはその前身が「学校教育及び社会教育」講座ということで、「経営学」をマザー・ディシプリンとしないままに改編・発足した関係による。院生は社会教育部門に所属する者と、教育経営部門を所属する者に別れていた。それゆえに、相互に伸長し合うというよりは、足の引っ張り合いという生活しか思い起さない。筆者が最下級生のとき、教育経営学を専攻する者（久高喜行、青木 薫、高木良伸（故人）、畑 克明、結城 忠、岡東壽隆）が議論しているとき、社会教育学を専攻する者のうち、タイプを打って討論を遮る輩もおれば、社会教育の領域の話に移そうとする者がいた。教官が社会教育ゆえに容易にその方向に流れていく。また、地域の研究会活動も社会教育の領域が主で、学校経営に関するものは皆無であった。

このような雰囲気の中においても、学部の上級生のとき、『教師の疲労とモラル』という科学研究費の申請書の一端を書かされ、運よく受かったので、進学しても少しは学校に傾斜した研究に携わることができた。アイデアを提示し具体的な研究の道具作りに精出したり、異分野（医学、生理学、システム工学など）の諸先生から方法論を学ぶことによって、「研究」とは何かを少しは感じることができた。

しかしながら、広島大学の教育経営学研究室には発足の経緯からして、東京教育大学のように講座（研究室）を通じて一本芯の通った研究活動というものがない。研究室から輩出され大学で教鞭をとる人数はそれほど差はなかろうが、広島大学出身者は就職した大学で担当する主要な授業科目によって専門を変えたり、大学のニーズに応じて専門を異にしていくものが多い。筆者も最初の専門分野は教育経営学ではなく、農村社会学であった。

これに対して、筑波大学の学校経営学研究室は、研究会を去る人もいるのかもしれないが、25 年も「学校経営」について研究を継続させているのである。本当に羨ましい。

2. 現代学校経営論の前身

「学校経営」をどのように理解するかについては、戦後にしぼっても世代ごとでかなり把握の仕方が異なる。戦後まもなくは文部省自身が GHQ の指導等を通じて「民主的学校経営」の必要性を説

いた時代であった。

しかし、学校経営の実態をみると、戦後20年近く立っても教職員の仕事は「雑務」が蔓延し、職務を終えて帰宅するのは毎日夜間の8時以降ということは珍しくなかった。この実態に注目して「学校経営の近代化」論を「科学的管理法」を援用しながら、近代的学校経営組織の構築と職務の合理化を進展させようとしたのが伊藤和衛氏であった。

この論に宗像誠也氏による痛烈な批判が展開される。ことに、学校経営組織に一般経営組織のような「経営層、管理層、作業層」という重層構造制を導入しようとした伊藤氏の論理に対する批判は熾烈をきわめ、民主化に逆らう反動的なものであり、かつ「子ども」からの視点に立てば、教員はみな平等であるべきだ、と主張した（重層・単層構造論争）。宗像氏の論理はやがて教育学の論理構築と統合し「国民の教育権論」及び「学校自治論」へと発展する。

（1）大塚学校経営研究会のスタンス

大塚学校経営研究会のスタンスは総じて、これらの動向を客観的に受けとめ、吉本二郎氏や高野桂一氏の流れを汲むものと理解する。

吉本二郎氏や高野桂一氏の「学校経営の現代化」論は、伊藤和衛・宗像誠也論争を批判的に受け留め、行動科学的経営学の知見を踏まえながら展開されてきた。学校経営を機能論的に理解するが、重要なのは、学校経営の「民主化」と「合理化」を統合的に展開していくところに特徴がある。両者に共通しているのは、科学的管理法→人間関係論→行動科学的経営論という経営学の発展と、教育の論理を結びつける論理展開であった。吉本二郎氏はどちらかと言えば「機能」にウエイトを置くが、高野桂一氏は「権力」の様態と在り方を問題にする。両者とも学校経営の理解において「学校教育活動の主体的・組織的行為」を中心に据えた理解として評価できる。

学校経営が教育目的・目標の達成（人格的発達を目標とした結果）を志向すべきものと理解されながらも、実際の論理展開においては、教育基本法第10条の「条件整備」性に制約されたのか（この時代には教育行政と教育経営を同義に理解する傾向が強く、経営も「条件整備」や「手段」と理解する論者が多い）、教育の論理が後退し、物的条件の整備と協働目的に貢献する自発的意思の形成に経営機能を縮小する傾向があった。また、「学校は公式的に明確に定められた教育目標をもつ社会組織」として理解され、「目的・目標」を所与のものとしている点も経営を矮小化した。このような定義は、20世紀末になっても有力な理論であることは疑い得ない。

しかし、門下生の一部を専門委員として、1998年の教育行政の改革において打ち出された「学校経営の自主性・自律性」は、意図的であったか無意図的であったかは不明だが、所与の目的・目標を達成する「手段 means」の合理性を追求する機能的学校経営論では説明できない要素を含んでいた。学校経営研究会の大きな課題は機能的学校経営論を超克する経営学の構築にある。

（2）「学校経営の現代化」から「現代学校経営論」へ

吉本二郎氏の機能的学校経営論に、中央教育審議会の答申「今後の地方教育行政の在り方について（1998年9月21日）」は大きなインパクトを与えた。大塚学校経営研究会のベテランはグローバ

るな社会変化を踏まえた学校裁量権の拡大など「経営」的側面の変化に注目しているが、若い研究者は、「学校」の存在自体や、それを分析する視座の転換、及び「教育」それ自体に注目している。答申は学校の自主性・自律性の確立を唱導し、それは「行政的・経営的」な側面だけでなく、個々の学校が「特色ある学校づくり」を志向し、その中身も「特色ある学校経営」から「特色ある教育活動」の展開を期待した。新たな教育課程である「総合的な学習の時間」は、学校自らが、もっといえば児童生徒が学習目標を設定し、学習し、評価する自己教育力を期待している。

このような動向は、部分的ではあるが、それぞれの学校が自らの力量に応じて目的・目標を創造しなければならない存在となった。また、学校選択制の普及によって、学校は児童生徒や保護者から好意的にみられる魅力ある学校を作っていかなければならない。少子化の中での「淘汰」という脅威がこの動向に拍車をかける。目的・目標が所与のもので、それを達成する効果的・効率的経営の機能性を高める、いわゆる機能の目的合理性や手段の合理性を高める論理だけでは、サバイバルの危機に耐える学校経営か否かを理解することができなくなっている。

学校は、子どもの個性を伸ばし豊かな心を育むため、学校の自主性・自律性を確立し、自らの判断で学校づくりに取り組む。学校が自主的に教育活動を行うことは、それを中核に据えるべき学校経営が期待されるということである。各学校の自己決定と自己責任において教育を動かしていくことこそが経営の核心に位置づく。各学校は、自らの責任と判断によって創意工夫を凝らした特色ある学校教育づくりを志向し、教育のために、人事や予算、教育課程の編成等に関する学校裁量権の拡大というパワーを得た。当然、主任制や職員会議や企画委員会等が改善の対象にされなければならない。学校経営は、教育活動の自己評価の実施や、保護者や地域住民への教育に関する説明責任の履行、地域の実態に応じた「学校評議員制」の導入、職員会議の補助機関化など、多くの点で改革を進行させている。大塚学校経営研究会の『現代学校経営論』のいくつかの論文はこのような動向を鋭敏に察知し、新たな課題を提示している点で評価される。しかし、課題の提示だけでは十分であろうか。「学校経営の現代化」論には科学としての哲学と論理が存在した。「現代学校経営論」は 27 名の論文からなるが、共有する哲学と論理が狭まり、分散さえ見られるのである。

(3) 吉本二郎『学校経営学』という原点

吉本二郎氏はかつて「学校が主体的な教育活動を営むにあたって、その基本的方針や計画、それに必要な諸力を糾合する包括的体系を作りだす創意機能が、学校経営として特に重視されなければならないが、経営に盛られた創意を現実化する過程、ないしは機能もまた重要である。この機能が管理機能である」と指摘した。現代こそ前者の創意機能が求められている時はない。ともかく、氏の学校経営における創意機能と管理機能の区別とそれらの統合の強調は評価しなければならない。

高野桂一氏は吉本二郎論を踏まえて、学校経営は「広義には、トータルな教育経営システムをふまえ、その一環として、歴史的社会的に吟味された社会的価値志向をもつ学校教育目的の達成を目ざして、人的・物的・財的・教育技術的（教育内容・方法的）諸条件を整備する単位学校の創意および実現機能のことである。そしてまた、狭義には、とくに上述の諸条件の整備を実現する「管理」

行為を完全ならしめるための創意機能を意味する。」と定義した。また、学校経営を民主化、合理化を単位学校において展開するための創意および実現機能としても理解する。ここに、大塚学校経営研究会の原点とミッションを見出すことができる。

3. 吉本二郎『学校経営学』の継承と発展

(1) 学校経営の意義

吉本二郎氏の論理のエキスを抽出する中で、継承と発展の論理を整理してみよう。氏は「学校経営とは、組織体としてある学校の維持・発展を図り、学校教育本来の目的を効果的（効率的〔注1〕）に達成させる統括作用である。校長はその役割を担う主経営者である。」と言われる。さらに、つぎのような要旨もある。

学校は本来、教育の効果と効率を目ざして意識的に設定された教育機関である。その成立要件は、教職員や児童生徒などの人的要件、校地・校舎・校具などの物的要件、およびこれらを統合する運営上の要件などであるが、さらに学校は組織的、計画的な教育を行うことをその実質的要件とする。これらの学校成立要件を適正に組織し、運営することを通して、組織としての学校の教育目的〔注2〕を効果的・効率的に達成する機能が学校経営である。

学校経営を、学校という組織の統括作用であるとみる機能的なとらえ方は、組織論的な学校経営観の基礎とされる。学校は事実上も一つの社会組織であり、法制的にも相対的にはあるが、独自の意思をもって教育活動を継続的に行う機関として認められている。この事実に着目するとき、組織とその経営という基本型が明らかになるであろう〔注3〕。

いうまでもなく、学校は効果的・効率的な教育の実施を目ざして設定された教育機関であり、もっとも基本的な意味では、優れた教育活動の展開こそがその最終の目的である。学校教育活動は多くの教師の分担活動と、多面的な学校生活の場面とにおいて行われるが、その活動が学校の教育目的に沿って展開されるように、組織活動が統括されなければならない。この中枢的な統括機能が学校経営である。このような学校経営の理解は、「学校教育活動の主体的・組織的行為」を中心に据えた学校経営の捉え方として評価できる〔注4〕。

〔注1〕は『学校経営学』（P. 88）以外の別論文で、すべて「効率」として使用してある。以下、「効果と効率」「効果的・効率的」とあるのは筆者が加筆したものである。〔注2〕は、教育目的を自明のものと考えるか、学校の成員によって一部でも創造されるものとして理解するかは、学校経営を理解する分岐点になる。〔注3〕がその解答を与えてくれる。この論理の中には、自主的・自律的な学校経営の萌芽を見ることができ、かつ、それが「独自の意思をもつ教育活動」に基本型を置いていることに注目しなければならない。さらに、〔注4〕において、「学校教育活動の主体的・組織的行為」を学校経営の意義の中核に置くが、学校の協働体系にはその内実として「学習者同士の協働」が存在する（筆者の論理に近づけるつもりはないが、子供の教育活動の主体的・組織的行為

は理想型として存在する)。子供の発達段階とも密接にかかわるが、子供主体の自主的・自律的経営が志向されてよい場が学校には意外と多い。それは日常目にすることができる「遊び」や「課外活動」の共同化だけでなく、教室における「学習」においても観察し得る行為である。

氏の学校経営論はこのような意義を持つ。しかしながら、学校経営が教育目的・目標の達成（人格的発達を目標とした結果）を志向すべきものと理解されながらも、『学校経営学』の論理は、物的条件の整備と協働目的に貢献する自発的意思の形成に経営機能が次第に縮小する傾向がある。また、「学校は公式的に明確に定められた教育目標をもつ社会組織」として理解され、「目的・目標」を所与のものとしている点も経営を矮小化する傾向を持つ。このような意義（定義）に固執する以上、1998 年の中教審の教育行政の改革において打ち出された「学校経営の自主性・自律性」の内実は機能主義の手段合理性の限界を超えるものとはならない。また、校長の「教育理念」と「強力なリーダーシップ」は前者において矛盾を内包し、後者においては管理機能を補強するものとなる。

（2）物・人・教育

吉本氏は、学校の成立要件には物、人、および教育の要件があり、そのそれぞれに経営の手が及ばなければならない。これら三者の関係をどうとらえるかが、学校経営にあたっての重要な視点である、という。この点について氏の要旨を紹介する。

もっとも平板な理解からすれば、さまざまな物的条件を整備充実させ、教職員や児童生徒の編成・管理を適切に行い、教育目的の達成に向けて継続的に統制するなど、学校経営の行う領域ごとに解明することとして考えられる。それは個々の経営事項を説明するのには適しても、全般的な経営の動態を明確にし、経営の力点を理論的に明らかならしめる点で不十分である。とくに領域ごとの解明は法令依存の解釈的理論に傾き、積極的に経営機能を通して学校教育の改善を実質的に図る発想に欠けがちである。その点で 1970 年代に入って学校経営論の主流として組織論〔注 5〕が登場したものとみることができる。

学校を組織とみて、その組織の経営を学校経営と考えれば、物、人、教育の間には次のような関係があるべきだといえよう。物的条件は、それ自体で独自の存在理由をもつのではなく、人間の手足となって活用される状況こそがたいせつであること、人的条件は多面的なあり方のなかから、より多くの優れた貢献度を教育に向けられるように組織されること、組織された教育が適正で、不断に改善への志向性と弾力性に富むことである。単純に言えば、物は人のために、人は組織的教育のために、という図式が経営を貫く観点として位置づけられることがたいせつなのである〔注 6〕と言われる。

〔注 5〕を記したのは何故か。筆者は、経営学はどのような科学であるかを常に問い続けてきた。かつて、米国におけるスクール・アドミニストレーションの研究者は「教育学」をバックボーンにするものは少なく、ほとんどが別の社会科学（者）、特に心理学（者）であった。この点、吉本二郎

氏の経歴は明らかだが、組織論の内実がいわゆる経営過程論に傾斜している点を考えると、システム論をバックにしていると推量されるが定かではない。経営学それ自体をマザー・ディシプリンとするのか、「経営」行為は研究の対象であり、別の科学にマザー・ディシプリンを求めるのかは重要な課題である。〔注6〕は、組織的教育の在り方が「効率」の論理に支えられて円滑に経営改善されるというだけでは不十分と考えるゆえに注目した。「教育」（教え込み）から「学習」にパラダイム転換しているとき、学習の共同体、筆者の言葉で言えば、「学習者の協働体系」に焦点を当てた経営論が模索されなければならないと考えるのである。校長の「教育理念」とそれに基づく「強力なりーダーシップ」の内実は「学習者の協働体系」を具体化し、理念を具現化するためのものである。

(3) 学校経営歴史観

吉本二郎氏は、機能論的学校経営が主流となったのは1970年代に入ってからで、この立場では、教育行政の終わるところ（時間的ではなく、論理的に）から経営が始まる、という観点に立つ〔注7〕。『学校経営学』の対象と方法を考察を加えるのに大きな示唆を与えるところである。氏のこの点に関する要旨を追求する。

教育行政は、教育はかくあるべきだと示しはするが、いかにすればその教育が実現するかは、実際の学校経営の仕事に属している〔注8〕。

近代の学校制度が明治初年に誕生して以来、大正の自由教育期を除いては、第二次世界大戦末まで「学校管理」とよばれる行政管理主義が支配的であった。教育の国家統制が厳しくて、自由な学校経営の余地が乏しく、法令に基づき、その解釈と運用だけを重視する学校管理にとどまった。経営の名にふさわしい学校経営が唱導されたのは、戦後のことである。といっても、現在も法規主義の学校管理論も盛んであり、教育裁判の多発する現状では法規の研究も、学校経営上欠かせない課題である。しかし、学校の総体的な教育効果・効率を図るために、組織論的经营論は発展した。学校管理主義の時代には、管理上の職務権限と組織機構だけが重要視されたが、1960年代後期以降の学校経営においては、具体的な経営機能として、計画、組織、指示、調整、統制などの機能がいかに作用すれば、組織の適正な効果と効率を高めることができるかを中心とし、そのなかに管理を見定めようとした〔注9〕。

学校経営はその実現の手段として、学校内部機能としての管理活動を伴う。その領域は通常、(1)学校教育目標の設定と管理、教育計画の樹立と実施などの教育活動の計画、(2)教職員や児童生徒の編制・管理、(3)施設・設備などの物的管理、(4)学校事務などの組織運営管理、などである。その領域は、学校活動とその条件のすべてにわたる広範囲であるため、ともすると日常的管理活動にだけ流れるきらいがあるが、本質的には、どうすれば組織の効果・効率を高めるかを中心として、創意的役割を果たさなければならない〔注10〕。

経営者の立場でとらえるならば、経営者は、組織に関する知識と組織能力を備えていなければ、その役割を果たしえないことを自覚すべきである。また、学校経営の相対的自律性を正当に把握し、教育行政機関との組織関係、保護者・地域の教育要求と学校のあり方との関係を正しく規律する姿

勢を保つべきである〔注 11〕。

さて〔注 7〕は、学校の相対的自律性を指摘している点で注目される。しかし、氏のこのような理解とは逆に、教師が学校経営を教育行政の延長線上で理解し、教育行政の最前線と理解する傾向は今日でも払拭されていない。氏の経営学が自律性を確立する有効な論理として機能してこなかった点で経営学再構築の課題である。また、大塚学校経営研究会のこの点での無自覚性の責任もあろう。この点で堀内 孜氏は、「教育行政」＋「学校経営」＝「公教育経営」として理解し、学級経営を切り放して思考する点で、吉本二郎氏とは一線を画する論者である。学校の経営構造の認識において一定の論理を構築した研究者として評価される。但し、学級崩壊等に関しては学校経営学の大きな課題であり、小松氏をはじめとする大塚学派が一定の貢献を果たしているのを見ると、教育活動自体を射程に入れた経営学の構築こそが急がれると考える。

〔注 8〕の要旨は、教育行政の提示する教育目的や目標を自明視する、あるいは経営を行政と同一視する考え方を内包している点で注目した。機能論的学校経営論の限界と考える。〔注 9〕においては、学校経営の機能（過程）と、「管理」の位置付けをめぐる氏の努力の跡が明確に読み取れる。〔注 10〕において、創意機能と管理機能の両者の必要性を説くが、学校経営が「教育行政は、教育はかくあるべきだ」と示したものを実現するところに、学校経営本来の創意機能の後退が必然化する問題を内包している。結局は、〔注 11〕に示したように、「学校経営の相対的自律性を正当に把握」する指摘と、それを「学校経営学」という科学に高めようとした営為は高く評価しなければならないが、問題は機能的学校経営論の限界にあったと考えることができる。

中教審の答申「今後の地方教育行政の在り方について」は学校の自主性・自律性の確立を唱導し、教育委員会と学校の関係の見直しと学校裁量権限の拡大、校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上、学校経営組織の見直し、学校の事務・業務の効率化、地域住民の学校経営への参画を指摘した。これは、目的・目標が所与のもので、それを達成する効果的・効率的経営の機能性を高める、いわゆる機能の目的合理性、手段合理性を高める経営を越える学校経営を期待していると筆者は理解している。

学校は、子どもの個性を伸ばし豊かな心を育むため、学校の自主性・自律性を確立し、自らの判断で学校づくりに取り組む。学校が自主的に教育活動を行うことは、それを中核に据えるべき学校経営が期待されるということだ。各学校の自己決定と自己責任において教育を動かしていくことこそが経営の核心に位置づく。各学校は、自らの責任と判断によって創意工夫を凝らした特色ある学校教育づくりを志向し、教育のために、人事や予算、教育課程の編成等に関する学校裁量権の拡大というパワーを得た。当然、主任制や職員会議や企画委員会等が改善される。実際、学校経営は教育活動の自己評価の実施や、保護者や地域住民への教育に関する説明責任の履行、地域の実態に応じた「学校評議員制」の導入、職員会議の補助機関化など、多くの点で改革が進行しつつある。し

かしながら、自主的・自律的な学校経営の内実は、「経営」における他律化と、「教育」における自律化という新たな分断現象の進化をもたらしているのではないかと危惧している。

4. 総括

(1) 新たな課題を踏まえた学校経営学の構築を求める

吉本氏が指摘された、学校経営における創意機能と実現機能の区別と統合の強調は今日でも評価しなければならない。しかし、「目的・目標」次元に踏み込まない「主体的な教育活動」があり得るのか、「手段」次元に限定した「基本的方針や計画…」を作り出しても「主体的な教育活動」と言えるのか、「目的・目標」を一定にした手段合理化（最適化）は、「創意」というよりも「思考の停止＝画一化」を再生産しないのか。

世紀は転換したが、学校現場において、学校経営の理解は吉本－高野理論からほとんど抜け出ていない。学校は「目的・目標」次元を所与のものと捉え、自らが主体的に「目的・目標」を設定し、学校としての主体的な特色ある教育活動を生みだしていく論理に欠けている。この点が両巨匠に学びつつも、大塚学校経営研究会の課題になるのではないかと。若い研究者の論文の中に、その課題を見据えたものを感じるのは筆者一人ではあるまい。

教育行政による画一的な管理が後退しつつある今日においては、それぞれの学校の経営戦略が重要性を増している。日常的な学校経営は、新規定の職員会議や学校評議員制を活用しつつも、従来からの常置委員会を中心にことが進捗している。ところが、「特色ある学校教育づくり」を目指すとなると、ルーティン化された学校の動かし方では不十分である。管理職は新たな「知」が創造される経営を模索しなければならない（ナレッジ・マネジメント）。そのような経営戦略を採用するときはいつか。学習指導要領の範疇にありながらも、学校独自の教育課程を編成するときとか、新たな教育方法を大幅に採用するときとか、あるいは学校教育目標の数量的評価方式を取り入れるときなどである。学校管理職は確かな教育理念に支えられたヴィジョンを示し、それらを具体化する「知」の集約が図られるシステムを必要とする。そのため常置委員会を超えた教職員のワーキンググループ（必要があれば外部の専門家を含む）を編成する。

「特色ある学校教育」「子どもの個性を伸ばす学校経営」のいずれも、経営学的な視点に立てば、前者は「教育活動の差異化」、後者は「教育成果の差異化」を指向するものである。また、前者は学校の教育理念を改変し、新たな教育目標を措定し、特色ある教育活動を全校的に展開していくケースが多い。これには校長の率先垂範の強力なリーダーシップが求められる。後者は、子どもの個性を尊重した個別的な教育活動の充実を図るケースである。これは、校長の監督の下、関係する教職員が「知」を出し合い、きめこまかな教育方法を創出することになる。

学校選択制が採用されているところではこの戦略が学校のサバイバルに直結する。公立学校と私立学校のサバイバル競争、また、学校選択制の中では公立学校間のサバイバル競争が熾烈になるだろう。それゆえに、児童生徒という顧客のニーズを分析し（マーケティング＝市場調査）、それらのニ

ズに対応する学校の変革が、現行の諸規制の中で考案されなければならない。学校教育間の差異化、特色ある教育活動の展開を通じて、学校の社会的評価を高め、顧客を確保しなければならない。

学校経営の課題は上記のような例示からも理解できるように、学校管理職に相応の力量形成を求めている。一つは、学校関係者で「知」を創造すること。優れた「知」を実践する技術を高める。二つは、リスク・マネジメントである。多少のリスクをおかしてもこれという教育活動を行う勇氣である。管理職は教育革新の最大の「抵抗勢力」になる可能性がある。新たな「知」が結実するリーダーシップが必要である。三つは、教育活動の理念・理論の精緻化と全体（学校、家庭、地域）への共有化である。アカウンタビリティを果たすといっても、それが浅薄な理論や理念であれば、学校に対する支援は期待できない。四つは誘因力のある広報活動を展開することである。保護者や地域関係者の支援は大きな力である。五つは、新たな「知」に基づく実践が日常的に定着するまで粘り強く「学校知」や組織文化（教職員の行動や態度、価値観等）の形成につながるよう努力することである。好ましい成果を上げない実践が続くようであれば管理権を行使し、そのムダを停止する勇氣も必要である。

最近、小島弘道氏は学校管理職の専門性を高める大学院を構想しておられる。このようなコースが設けられたとき、管理職の教育理念の深化と拡大や具体的な問題を解決できるリーダーシップ訓練はその中核的なプログラムになろう。学校管理職の教育理念やリーダーシップの「揺れ」は、多くの危機の中でも最大級のものだ。管理職の専門性を高める体系的な教育・研修機会の構造化が求められる。

（2）弁明

書評という依頼に応えず、大塚学校経営研究会の科学的基盤を一考するようなものになり深くお詫びしたい。27 論文のそれぞれについて論評することは実際に読んだのでできなくはないが、大きく取り上げるところとそうでないところ、深く掘り下げたいところや関心のないところ、いつも読み込んでいる論者やそうでない初めての人、これまでの出会いの中で好印象を持っている人とそうでない人など、正直言って公平さと礼節を欠くのである。

論文は不思議なもので、それぞれコピーして持ち歩いて読むと、著者名が分からないのであるが、誰の論文かおおよその見当がつく。これではいけない。大塚学校経営研究会には、日頃、学会誌や専門誌などで論究していない領域であるとか、粗削りだが新しい論理を試みるとか、吉本二郎氏の遺産を継承しつつも、チャレンジ精神旺盛な活動を期待したい。（2001 年 11 月執筆）

<参考文献>

吉本二郎著『学校経営学』（1966・国土社）

高野桂一著『学校経営現代化の方法』（1970・明治図書）

伊藤和衛・佐々木渡著『学校の経営管理』（1970・高陵社書店）

堀内 孜著『学校経営の機能と構造』（1985・明示図書）

岡東壽隆ほか編著『学校経営 重要用語 300 の基礎知識』（2000・明治図書）

大塚学校経営研究会編『現代学校経営論』（2000・大塚学校経営研究会）

（注記は本文中で解説の一部として活用した。なお、注記は吉本二郎先生の論文の直接引用でなく論旨を整理したものである。その作業において誤解があればすべて筆者の責任である。）